

东阿阿胶股份有限公司

战略管理制度

(2025 年 11 月 12 日 经公司第十一届董事会第十四次会议审议通过)

第一章 总则

第一条 为了构建东阿阿胶股份有限公司（以下简称“东阿阿胶”）战略管理体系，规范东阿阿胶战略规划、实施和动态调整的全过程，提升战略的科学性和落地性，参照上级单位《战略规划体系管理办法》、《商业计划体系管理办法》，特制定本制度。

第二条 本制度适用于东阿阿胶及各级子企业。

第三条 本制度所称的战略管理，是指企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的动态管理过程。战略管理包含战略规划、战略实施（商业计划、管理报告等）、战略检讨与战略调整等内容。

第四条 东阿阿胶战略管理应遵循以下原则：

（一）立足做强做优做大国有资本和国有企业原则：贯彻落实国家、集团战略部署，聚焦主责主业，统筹好发展与安全。

（二）科学规范原则：战略管理需符合国家和地方的法律法规及集团、公司相关管理要求，同时做到规划科学可行，实施高效务实。

（三）滚动实施原则：按照“五年一制定、年度滚动调整”原则，与“国民经济与社会发展五年战略规划”、集团及上级单

位战略规划周期保持一致。

（四）分级管理原则：按规划内容，分为公司战略、业务/职能战略两级，二者之间相互衔接、相互统一，按照活动内容实施分级管理。

（五）产业链协同发展原则：注重产业链上下游的协同发展，加强与供应商、经销商、合作伙伴等的紧密合作，实现资源共享、优势互补，共同打造具有竞争力的产业生态。

第二章 组织机构与职责分工

第五条 机构设置与职责

（一）董事会是公司战略的最高决策机构，负责批准公司整体的战略规划，监督管理层在战略执行过程中的工作，评估战略执行效果，实施战略调整，保障公司战略稳步推进。

（二）党委会负责对战略规划制定、调整、年度商业计划及执行情况报告等重大事项进行前置研究。

（三）战略管理部是战略管理工作的归口管理部门，负责牵头组织战略编制、执行、评估、调整等工作。

（四）各业务/职能部门是业务/职能战略的责任部门，负责承接公司战略的分解与执行，负责各板块的战略管理全流程工作。

第六条 各级组织应做好衔接协同，按照职责分工落实发展规划各项工作安排。

第三章 战略规划管理

第七条 战略规划分类

（一）公司战略规划

1.公司战略规划是企业根据环境变化,结合自身资源和实力,选择适合的经营领域和产品,形成核心竞争力,并通过差异化在

竞争中取胜的规划过程。其核心内容包括：

（1）环境分析：全面分析宏观环境、行业环境和内部环境，识别外部机遇与威胁。

（2）对标研究：选择行业内的领先企业作为标杆，分析其战略和运营模式等，找出自身差距并汲取经验。

（3）使命与愿景：明确公司存在的目的、理由及未来发展方向和目标定位。

（4）价值观：公司需秉持的信念和原则，影响公司决策和员工行为。

（5）战略目标：设定战略期内可衡量的结果指标，涵盖经济规模、行业地位和核心竞争力等量化目标。

（6）资源和能力分析：分析实现战略目标所需的关键成功因素和已具备的资源，包括人力、财力、物力资源及核心竞争能力，评估自身优势与劣势。

（7）战略举措：制定未来五年的具体竞争战略举措及相匹配的内部支持战略举措，同时关注新业务的保障支持。

2.在制定公司战略规划时，需明确以下关键问题以指导战略举措的制定：

（1）何处竞争：确定公司在哪些市场、产品或服务领域以及地理区域中展开竞争，以发挥自身优势创造价值。

（2）如何竞争：阐述公司在选定的竞争领域中采用何种方式获取竞争优势，如产品差异化、成本领先等策略。

（3）何时竞争：规划战略举措的时间安排和实施节奏，确保战略举措的有序执行。

（二）业务战略规划

各业务单位在承接公司战略规划的基础上，结合自身业务特点和市场环境，制定相应的业务战略规划。业务战略规划应明确以下关键要素：

1.业务环境分析：分析业务所处的市场环境，包括市场趋势、客户需求、竞争态势等外部因素，判断机会与挑战。

2.对标研究：选择行业内优秀企业作为标杆，深入研究其在产品创新、客户服务、成本控制等方面的成功经验，并结合自身特点进行吸收和创新。

3.内部条件评估：评估业务自身的运营管理、资源能力、优劣势等内部因素。

4.业务定位与目标市场：细化公司战略规划中的“何处竞争”，明确专注的细分市场、客户群体及产品/服务类型。

5.竞争策略与优势：围绕公司战略规划中的“如何竞争”，阐述本业务单位的具体竞争策略，提升公司市场地位。

6.实施计划与节奏：对应公司战略规划中的“何时竞争”，制定详细的业务实施时间表和资源分配计划。

7.战略目标的细化分解：将总体战略目标细化为阶段性的战略目标和具体战略举措，设定可衡量的评价指标和目标值。

（三）职能战略规划

职能战略规划是公司为实现总体战略目标，针对特定职能领域制定的专项战略，全方位支持业务战略。职能战略规划应明确以下关键因素：

1.明确价值定位：阐述在公司战略规划、业务战略规划实现过程中的角色定位与功能价值；

2.明确职能策略：围绕环境变化、对标分析、目前现状及价

值定位，系统阐述职能作用发挥的顶层设计及实施策略；

3.确定实施计划：制定职能战略落地的整体工作计划和路线图，明确目标与具体实施举措。

第八条 战略规划的流程

战略管理部依据上级单位战略规划要求，牵头启动公司战略规划制定工作。视需开展前置研究，分析公司现状及市场趋势；成立项目组并组织内部研讨，召集各部门骨干交流意见；必要时引入专家论证。

公司战略规划报告经党委会前置研究后报送上级单位审议，并依据其批复意见报公司董事会审批后实施。

业务战略规划、职能战略规划经业务单位/职能部门研究讨论、充分论证后，由分管副总裁审核，战略管理部牵头组织评估，经总裁审批后实施。

第四章 战略实施管理

为确保战略规划有效落地，需通过战略解码将战略目标分解至各部门，形成具体可执行的年度商业计划，明确各层级责任与任务，保障战略举措有序推进。

第九条 商业计划分类

（一）公司级商业计划

公司级商业计划是对公司整体战略的细化和分解，涵盖公司未来一年的核心业务活动和资源配置计划。具体内容如下：

1.外部环境预判：分析宏观经济、政策法规及行业趋势，预判市场格局。

2.业绩及运营回顾：回顾财务与业务指标，对比历史数据、预算目标及标杆企业。

3.年度重点工作复盘：对年度重点工作执行情况进行复盘，评估目标完成度，总结成功经验，剖析未达标原因并提出改进措施。

4.制定下年度工作计划：结合外部环境预判以及业绩回顾检讨,以战略导向、问题导向、目标导向确定下年度的经营目标、管理主题、关键业务举措和行动计划。

5.全面预算：结合下年度工作计划编制预算，包括经营、资本支出和财务预算。

（二）部门级商业计划

部门级商业计划是公司级商业计划在各部门的具体落实和细化，结合部门职责和业务特点，明确部门的年度工作重点和资源配置。具体内容如下：

1.外部环境预判：分析业务领域外部环境，预判市场前景和竞争态势。

2.业绩及运营回顾：回顾部门业绩表现，对比历史数据和目标，总结关键指标完成情况。

3.年度重点工作复盘：围绕战略关键举措的年度分解，复盘部门年度重点工作完成情况，评估执行效果，总结成功经验，剖析未达标原因并提出改进措施。

4.制定下年度工作计划：在公司商业计划框架下，承接公司年度经营目标、管理主题与关键业务举措的逐项分解，结合自身职责与资源状况，细化形成部门级年度工作计划，明确量化指标、里程碑节点、责任人及关键举措。

5.全面预算：结合下年度工作计划编制部门全面预算，明确资源需求和配置计划。

第十条 商业计划工作机制及审批流程

每年四季度，战略管理部依据上级单位要求，牵头组织公司级商业计划编制。收集并分析数据，明确经营目标与重点工作任务；经与各部门沟通、汇总整合后形成公司级商业计划。公司级商业计划经公司党委前置审核后，报送上级单位，经上级单位审核后，由战略管理部根据集团反馈意见对商业计划进行必要完善，并同步提请公司董事会履行最终审批程序。

部门级商业计划经各业务单位/职能部门研究讨论、充分论证后，由分管副总裁审核，战略管理部牵头组织评估，经总裁审批后实施。

第十一条 管理报告内容及应用

管理报告是商业计划落地的重要保障，用于监控战略执行过程、持续跟踪并分析业绩表现，为战略检讨提供输入，支持战略纠偏与决策调整。

管理报告内容应包含：公司整体经营表现、公司业绩合同及重点项目完成度、各事业部的经营业绩及预算完成情况、主要业务的经营环境分析、主要业务的内外部对标情况(如有)、战略举措及主题工作执行情况等。

结合工作需要，战略管理部、运营管理部定期编制管理报告，并定期在经营分析会汇报。

第五章 战略检讨与战略调整

第十二条 战略检讨

为确保战略的有效执行，在规划期第三年和第五年分别开展中期和战略期检讨。战略检讨涵盖对重大趋势预判、行业选择、战略目标及战略执行结果的全方位回顾与分析。战略检讨应聚焦

核心问题，以行动学习研讨等多种形式进行。战略检讨结果将作为战略调整的依据。业务/职能部门应同步开展业务/职能战略中期及末期检讨，检讨成果经战略管理部汇总后上报，必要时制定战略调整方案。

第十三条 战略调整

战略期内，战略管理部定期召开战略健康度审视会，遇特殊情况可随时召开。当公司内外部环境或关键假设发生重大变化，如出现重大机遇或威胁，将导致战略实施结果与目标有重大偏差时，应及时调整战略目标及部署。战略调整方案由战略管理部牵头编制，经党委会前置研究后报送上级单位审议，依据上级单位批复意见报公司董事会审批后实施。

第六章 附则

第十四条 公司战略规划及批复、商业计划，按照东阿阿胶档案保密管理办法进行存档备案。

第十五条 如需查阅、复制、对外提供东阿阿胶战略及商业计划资料，需向战略管理部提交申请，并符合公司相关保密制度的规定。

第十六条 法律法规、监管规定或政策文件另有规定的，从其规定。

第十七条 本制度由东阿阿胶战略管理部负责解释，自董事会审议通过之日起生效。